

ESTILOS DE LIDERANÇA: UM ESTUDO COMPARATIVO ENTRE EMPRESAS DE TRANSPORTES¹

Silvio Roberto Stefano²
Antonio Costa Gomes Filho³

Resumo: O ritmo acelerado das inovações desafia as mais brilhantes estratégias e a sociedade exige cada vez mais das empresas. É neste novo cenário que o papel do líder assume importância, fazendo da liderança um diferencial competitivo no mercado, pois o estilo de liderar reflete sobre o desempenho dos seguidores e também no sucesso da organização. O trabalho demonstrou a importância das diversas formas de liderar, e a influência que um indivíduo exerce sobre outros e seu impacto nas organizações. A pesquisa realizada foi do tipo exploratória, realizada no segundo semestre de 2002, em três empresas de transportes na região Norte do Estado do Paraná, com um levantamento de dados primários (pesquisa de campo) e secundários (revisão da literatura) com uma amostra não probabilística por conveniência representada por 115 respondentes. Através da análise dos resultados pode-se inferir que a abordagem predominante é a liderança comportamental, onde os líderes visam influenciar os liderados utilizando-se de estratégias de orientação para tarefa e para o funcionário. Num mundo onde as mudanças são constantes e turbulentas, as companhias necessitam líderes promotores de mudanças e da gestão eficaz e eficiente de pessoas visando o equilíbrio entre os objetivos individuais e organizacionais.

Palavras-chave: liderança; motivação; estilos de gestão

¹ Trabalho apresentado no XXVII ENANPAD - Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração no ano de 2003, e publicado originalmente em formato eletrônico.

² Mestre em Administração – Gestão de Negócios – PPA/UEL-UEM, docente do curso de Administração da Universidade Estadual do Centro-Oeste – UNICENTRO e da Universidade Norte do Paraná – UNOPAR.

³ Mestre em Ciência da Informação com ênfase em Planejamento de Sistemas de Informação – PUC-Campinas e Professor Assistente do Departamento de Administração da Universidade Estadual do Centro-Oeste – UNICENTRO.

Abstract: The accelerated rhythm of innovations has challenged the most brilliant strategies, and society demands more and more from the companies. The leader's role is important in this background, making leadership a competitive difference on the market, because the style of leading reflects upon the performance of the followers and the organization's success. The work has demonstrated the importance of several styles of leading, the influence that an individual has upon others and his/her impact in the organizations. An exploratory type of research was developed in the second semester of 2002, in three transportation companies in the North of the State of Paraná. Primary data (field) was collected and secondary sources were reviewed. A non-probabilistic convenience sample represented by 115 participants was obtained. Through the analysis of the results it can be inferred that the predominant approach is the behaviorist leadership, with the leaders seeking to influence their subjects by using task and employee instruction strategies. In a world where changes are frequent and turbulent, companies need leaders who are able to promote change and efficient staff management, pursuing a balance between individual and organization objectives

Key-words: leadership; cause; styles of management

1 INTRODUÇÃO

Segundo BOWDITCH e BUONO (2002), a liderança tem sido definida de várias maneiras no decorrer da evolução do homem. Assim, antes da Segunda Guerra Mundial, a liderança era definida em relação às características da personalidade que diferenciavam os líderes dos não líderes. Dizia-se, nessa altura, que os líderes já nascem com as habilidades de liderança. Era a abordagem da teoria dos traços. Alguns anos depois, reconheceu-se que os traços não serviam para definir com precisão suficiente a natureza da liderança, já que esta parecia ser afetada por fatores externos aos líderes em cada situação. Então, os pesquisadores começaram a procurar nos comportamentos em grupo uma resposta para a verdadeira definição de liderança. Na década de 1950, surgiu a abordagem comportamental, na qual a formação de líderes se tornou uma atividade importante, pois através dela poder-se-iam modificar e adaptar comportamentos. Na década de 1960, surgiu uma outra variável na definição do processo de liderança - a situação/contexto/meio envolvente, dado que se começou a questionar, se as características situacionais podiam funcionar como variáveis moderadoras na relação entre liderança e eficácia grupal, denominada como abordagem situacional.

Dentre muitos estudos já testados e apresentados, desde os tempos bíblicos, percebe-se que não existe um estilo ideal de liderança, pois líderes são seres humanos,

com fraquezas e instabilidades, como qualquer pessoa. Para se chegar ao êxito de uma liderança, existem apenas métodos, caminhos com o qual o líder mais se identifica.

Na região Norte do Estado do Paraná, existem diversas empresas que atuam no ramo do transporte rodoviário, que estão divididos em diversos setores como o de cargas e encomendas, intermunicipais, coletivos, dentre outros. Destacam-se as empresas: Eucatur (Cascavel), Expresso Nordeste (Campo Mourão) Pluma Conforto e Turismo, Viação Mourãoense, Viação São Mateus, e as empresas pesquisadas: Viação Ouro Branco, Princesa do Ivaí e Viação Garcia que fazem parte do grupo Viação Garcia Ltda.

O estudo abordou os estilos de liderança, fazendo uma análise comparativa entre as várias formas existentes dentro de uma empresa. Para tanto, foi realizada uma pesquisa de campo, salientando a importância de uma eficaz e eficiente liderança, sua evolução, tipos de liderança e os benefícios que o líder traz para as organizações modernas.

A liderança é um diferencial competitivo no mundo dos negócios, especialmente em tempos difíceis e turbulentos. Nesse sentido, este estudo demonstra que, em organizações com líderes eficazes, os resultados de satisfação no trabalho serão nitidamente notados. Para MONTANA e CHARNOV (1998, p. 221), “um líder bem sucedido usa o poder de influenciar os outros eficazmente, e é importante que ele entenda as fontes e os usos do poder para realçar a função de liderança”. Contudo, acredita-se que alguns líderes, também, podem trazer malefícios para a empresa e para os funcionários, dependendo de sua forma de liderar.

2 REVISÃO DA LITERATURA

2.1 Estilos de gerenciamento

Os gerentes atuam dentro de uma organização com a função de planejar, organizar, dirigir e controlar as tarefas, que são realizadas pelos demais funcionários. Aliás, “os gerentes estabelecem uma liderança formal esclarecendo as pessoas sobre o que se espera que elas façam e facilitam a coordenação” (ROBBINS, 2000, p. 29).

A tomada de decisão é uma das atividades essenciais no contexto gerencial, pois tudo o que o gerente vier a realizar, recairá sobre qual o melhor caminho a seguir, portanto ele necessita de determinadas aptidões, para obter êxito na função de gerenciar.

Em tempos de constantes mudanças, o papel gerencial abrange de uma maneira mais substancial as atividades dos gerentes. Segundo SCHERMERHORN JR. (1996, p. 11), “atualmente gerentes em todos os cenários são solicitados a obter alta produtividade e criar ambientes de alta qualidade para a vida no trabalho, para uma força de trabalho cada vez mais diversificada”. Dessa forma, o estilo de gerenciamento adotado numa organização, poderá afetar diretamente seus resultados positiva ou negativamente.

Entender a relação entre motivação e liderança torna-se necessário, pois o estilo de gerenciamento será influenciado por essa relação.

2.2 Relação entre motivação e liderança

A motivação serve como um propulsor de determinados comportamentos humanos, seja ele pessoal ou profissional. SOTO (2002, p. 118) explica que:

[...] motivação é a pressão interna surgida de uma necessidade também interna que exercitando (via eletroquímica) as estruturas nervosas, origina um estado energizador que impulsiona o organismo à atividade, iniciando, guiando e mantendo a conduta até que alguma meta (objetivo, incentivo) seja conseguida ou a resposta seja bloqueada.

As organizações, que desejam obter êxito, precisam levar em consideração os desejos humanos, ou seja, não somente pagar os salários aos subordinados, mas valorizá-los, visto que ela parte do indivíduo e não de algo externo, no caso as organizações, proporcionando-lhes a sensação de sentirem-se úteis, conseqüentemente, elas receberão em troca significativas reduções nos índices de absenteísmo, nos atrasos, na satisfação do trabalho dentre outros, aumentando, assim, o seu nível de produtividade.

Segundo BERGAMINI (1994, p. 78), “seria, portanto, apenas a partir do fato de compreender a dinâmica da motivação intrínseca, que o líder tem possibilidade de conseguir, talvez, maior eficácia no processo de interação com seus subordinados”.

Sendo a motivação uma forma de estimular o indivíduo, com intuito de que ele aja de modo a alcançar um objetivo, e liderança a capacidade que uma pessoa tem de influenciar as outras, começa surgir, então, a relação entre motivação e liderança. Liderança está associada a estímulos, incentivos que possam provocar a motivação nas pessoas para a realização da missão, visão, e dos objetivos empresariais.

Dessa forma, entende-se que o verdadeiro sentido de liderar está em conhecer a motivação humana, sabendo guiar os indivíduos, estando presente em todas as funções da administração. Para BERGAMINI (1994, p. 57), “[...] quanto mais se aprofunda o estudo da liderança e da motivação humana relacionada com o trabalho, mais se percebe que esses dois temas se cruzam com frequência cada vez maior. Já se está chegando a um momento, no qual falar de um assunto implica, necessariamente, abordar também o outro”.

A liderança é exercida por uma pessoa, e sabendo que pessoas são diferentes em suas personalidades, pressupõem-se que existam vários tipos de liderança.

2.3 Tipos de liderança

Todo gerente é um líder? Todo líder é um gerente? Cada gerente ou supervisor possui seu estilo de liderança, afinal, cada ser possui comportamentos que os diferem dos demais, surgindo, assim, os diversos tipos de liderança por eles utilizados.

BOWDITCHE e BUONO (2002, p. 118) afirmam que “[...] a liderança pode ser considerada como um processo de influência, geralmente uma pessoa, através do qual um indivíduo ou grupo é orientado para o estabelecimento e atingimento de metas”. Portanto, a liderança é uma relação entre pessoas através da influência e do poder e são distribuídos de maneira desigual numa base legítima (contratual ou consensual). A liderança não ocorre no isolamento, ou seja, não há líderes sem seguidores.

Os mesmos autores destacam que a eficácia é determinada pelo ponto até o qual os líderes podem adaptar seus padrões e comportamentos, para se ajustarem às necessidades e requisitos de uma certa situação. Dessa forma, um gerente é provido de poder legítimo, para dirigir as atividades relacionadas ao trabalho. Sendo assim, todo gerente é um líder, mas há mais na gerência do que a simples liderança, pois envolve outros papéis gerenciais como planejar, organizar, dirigir e controlar todos os recursos disponíveis da organização.

De acordo com MONTANA e CHARNOV (1998), um líder formal é alguém que foi oficialmente investido de autoridade e poder organizacional e, geralmente, recebe o título de gerente, diretor ou supervisor. A quantidade de poder é, teoricamente, determinada pela posição ocupada dentro da organização. As políticas de promoção organizacional são realizadas para garantir que as pessoas, com habilidades técnicas e de liderança, ocupem posições de poder. Por outro lado, um líder informal não terá o mesmo título de liderança oficial, mas poderá exercer um tipo de poder, pelo mérito de um atributo pessoal ou desempenho superior influenciando os outros e exercendo função de liderança.

Ainda sobre os tipos de liderança:

[...] percebe-se que ela significa diferentes coisas para diferentes pessoas. Essas numerosas percepções entre os vários pesquisadores levaram à escolha dos vários aspectos a serem observados, que, conseqüentemente, investigaram, por sua vez, novos ângulos do mesmo fenômeno, concluindo com interpretações também próprias a respeito desse mesmo aspecto comportamental (BERGAMINI, 1994, p. 27).

No Quadro 1, é apresentada a evolução histórica dos estilos e modelos de liderança de PEARCE et al. (2000) citado por LIU et al. (2003). Para cada estilo, foram analisadas várias raízes teóricas de comportamentos específicos de líderes, como também diversas teorias que podem ser relacionadas ao comportamento dos líderes.

Em um esforço para integrar perspectivas diferentes de liderança, são agrupados quatro estilos, a saber: a liderança diretiva, a liderança transacional, a liderança transformacional e a liderança autorizada ou “delegada”.

QUADRO 1. BASES TEÓRICAS DE PESQUISA DERIVADAS DE ESTILOS E MODELOS DE LIDERANÇA

Tipo de liderança	Bases teóricas de pesquisa
Liderança Diretiva	Teoria da Liderança X (MCGREGOR, 1960); Iniciando estrutura de estudos no Estado de Ohio (FLEISHMAN, 1953); Comportamento orientado para a tarefa estudos em Michigan (KATZ, MACCOBY, & MORSE, 1950); Pesquisa de castigo/punição (ARVEY & IVANCEVITCH, 1980);
Liderança Transacional	Teoria da expectativa (VROOM, 1964); Teoria do caminho-meta (MORE, 1971); Teoria da equidade (ADAMS, 1963); Teoria da troca (HOMANS, 1961); Teoria do reforço (LUTHANS & KREITNER, 1985; SIMS, 1977; THORNDIKE, 1911); Pesquisa da recompensa (PODSAKOFF, TODOR, & SKOV, 1982);
Liderança Transformacional	Sociologia do carisma (WEBER, 1946); Teoria da liderança carismática (MORE, 1977); Liderança transformacional (BASS, 1985; BURNS, 1978);
Liderança autorizada ou “delegada”	Comportamento da administração do ego (THORENSEN & MAHONEY, 1974); Teoria cognitiva social (BANDURA, 1986); Modificação de comportamento cognitivo (MEICHENBAUM, 1977); Administração participativa e pesquisa de estabelecimento de metas participativas (LIKERT, 1961, 1967; LOCKE & LATHAM, 1990).

Fonte: PEARCE et al. (2000) citado por LIU et al. (2003). Tradução e adaptação dos autores.

LIU et al. (2003) afirmam que esses quatro estilos de liderança são distintamente diferentes, pois representam características distinguíveis. Dessa forma, foi usada a tipologia de estilos de liderança como base de integração. Devido às características distintas, é provável que esses estilos de liderança tenham conseqüências variadas para a eficácia do líder.

BOWDITCH e BUONO (2002) destacam que a liderança tem sido o tema de pesquisas importantes nos campos da psicologia social e do comportamento organizacional desde a década de 1930. Segundo estes autores, a pesquisa e a literatura sobre a liderança organizacional evoluíram de teorias que descreviam traços e características pessoais dos líderes eficazes, passando por uma abordagem funcional básica, que esboçava o que os líderes eficazes deveriam fazer, e chegando a uma abordagem situacional ou contingencial, que propõe um estilo mais flexível, adaptativo para a liderança eficaz.

2.3.1 Teoria dos traços de liderança

Segundo BERGAMINI (1994, p. 28-29), essa teoria enfatiza de forma especial às qualidades pessoais do líder, partindo da pressuposição de que os eles deveriam

possuir determinadas características de personalidades, facilitando, assim, o desempenho de seu papel.

Para BRYMAN (op. cit. BERGAMINI, 1994), existem três grandes tipos de traços: primeiro vem os fatores físicos, tais como altura, peso, físico, aparência e idade; segundo, os pesquisadores examinaram habilidades características, tais como inteligência, fluência verbal, escolaridade e conhecimento, e em terceiro, foram examinados uma ampla gama de aspectos de personalidade. Tais aspectos incluíram moderação, introversão, extroversão, dominância, ajustamento pessoal, autoconfiança, sensibilidade interpessoal e controle emocional.

De acordo com a teoria dos traços de liderança, os líderes já nascem como tal. Como afirma VERGARA (2000, p. 76), “quem nascesse com esses traços seria líder. Sempre. Quem não nascesse, certamente, seria liderado. Infere-se, dessa teoria, que líder nasce feito, ou seja, liderança é nata”.

A teoria dos traços predominou com êxito até a década de 1940, quando vários estudos foram realizados, obtendo inúmeros traços de personalidade considerados como características típicas de amostragem dos líderes eficazes.

Para MONTANA e CHARNOV (1998, p. 226):

[...] a dificuldade final com esse tipo de abordagem para o entendimento da liderança é que, sendo uma teoria baseada na genética, ela não assume que as características são aprendidas. Porém pode ser este o caso: muitas características de liderança, como as habilidades de comunicação e tomada de decisão, podem ser aprendidas.

BOWDITCH e BUONO (2002, p. 121) destacam que, embora as teorias dos traços tenham permanecido desprezadas durante vários anos, elas parecem estar retornando na forma de uma área promissora para pesquisa, particularmente em termos de se examinar os traços específicos relacionados à eficácia e ao sucesso em situações organizacionais específicas. Além disso, muitos dos estudos, mais difundidos sobre administração e negócios da década de 1980, destacaram a importância dos líderes corporativos fortes e sua capacidade de desenvolver um senso compartilhado de valores, e da missão entre seus subordinados como um elemento importante da organização em busca da excelência.

Por meio da afirmação que determinadas características não são herdadas, mudou-se o foco para os comportamentos de liderança, ou seja, passou a ser analisado o que realmente o líder faz, deixando para trás as suas características, essa transição ficou sendo chamada de abordagem comportamental da liderança.

2.3.2 Abordagem comportamental

Esse tipo de abordagem enfatiza que a liderança pode ser aprendida por meio de técnicas de desenvolvimento pessoal, mudando a afirmação anterior que dizia que a liderança somente era herdada.

O movimento das relações humanas proporcionou o surgimento de análises para um melhor entendimento do comportamento dos indivíduos, pois esse movimento visava mais às pessoas do que a tarefa em si, buscando uma compreensão individual do trabalhador para assim obter uma melhor produtividade.

Segundo MONTANA e CHARNOV (1998, p. 227), “o foco dessa abordagem ao comportamento de liderança proporcionou uma percepção verdadeira das origens e eficácia da liderança, mas sua procura pelo melhor estilo de liderança é um ponto fraco”.

Para evidenciar os tipos de comportamento dos líderes e a eficácia de sua forma de liderar, diversas pesquisas foram realizadas, e se destacaram dois grupos distintos dentro dessa abordagem. Como afirma BERGAMINI (1994, p. 39), “[...] isso significa que parte das atividades do líder estão ligadas a *coisas*, enquanto que a outra parte envolve *pessoas*”.

BOWDITCH e BUONO (2002, p. 122) afirmam que “[...] uma orientação intensa à produção se parecia com a liderança autocrática, ao passo que uma orientação aos funcionários apontava o estilo democrático”. Portanto, o estilo autocrático a liderança era pelo comando do gerente aos subordinados e o democrático a liderança era pela geração de idéias e tomada de decisões pelo grupo.

Nesse sentido, os estilos de liderança são flexíveis, e os gerentes podem mudar a orientação para a tarefa e para o funcionário, conforme a situação assim o exigir e, não existe um estilo determinado de liderança como apontado na abordagem situacional ou contingencial (MONTANA; CHARNOV, 1998).

2.3.3 Abordagem situacional

Pode-se inferir que a abordagem situacional ou contingencial é uma das mais complexas e contemporânea das abordagens. Ela leva em consideração a situação em si, passando a examinar os estilos de liderança, habilidades, talentos e, também, as necessidades.

De acordo com MONTANA e CHARNOV (1998, p. 230), “um líder eficaz, em uma abordagem contingencial, deve entender a dinâmica da situação e adaptar as suas habilidades a essa dinâmica”.

BOWDITCH e BUONO (2002, p. 126) afirmam que “[...] não há um modo ideal de se liderar em todas as situações, ao invés disso, o estilo mais eficaz de liderança é contingencial, ou seja, depende da situação”. Portanto, os líderes mais eficazes são aqueles capazes de adaptar seus estilos e suas próprias escalas de valores às exigências de uma situação ou grupo específico.

A abordagem situacional passa a visualizar como realmente a liderança flui, deixando de lado os comportamentos dos líderes, surgindo, dessa forma, a figura dos seguidores e seus anseios em relação ao estilo de liderança adotado. Nesse mesmo sentido, SOTO (2002, p. 221) afirma que:

[...] esse modelo baseia-se na distinção prévia entre a orientação às tarefas e aos empregados e assinala que o estilo de liderança mais apropriado depende da situação geral; se esta é favorável ou não, ou se está em uma etapa intermediária para o líder. Assim como a situação varia, também variam os requisitos de liderança.

A abordagem situacional torna-se atraente, por levar em consideração alguns critérios que as abordagens anteriores não revelavam, como por exemplo, a figura do líder, os seguidores e a situação. Isso a torna útil para a compreensão de determinadas situações. VERGARA (2000), no que diz respeito aos líderes, destaca a questão da autoridade formal e a personalidade. A autoridade formal pode facilitar a liderança, já as personalidades tanto podem facilitar como criar barreiras para seu sucesso. O enfoque aos seguidores revela, de forma clara e objetiva, todas as suas expectativas e interesses, ou seja, só exercerá influência quem realmente suprir essas necessidades. A situação, que é o cenário onde as coisas acontecem, passa a destacar o clima psicológico, a cultura organizacional, a execução das tarefas, com suas relevâncias e emergências.

FIEDLER (apud MONTANA e CHARNOV, 1998) partiu da premissa de que a boa liderança depende da união entre o estilo de liderança e as demandas da situação. Em momentos de grandes mudanças e um mercado cada vez mais desafiador, a figura do líder torna-se importante para a obtenção de sucesso e crescimento das organizações. Nesse sentido, os líderes precisam reconhecer as pessoas com quem trabalham, identificando as principais competências de cada um dos participantes das equipes. Porém, o exercício da liderança exige, também, uma constante busca de autoconhecimento e de autodesenvolvimento. Segundo KOUZES e POSNER (apud BENNIS, 2001, p. 104):

[...] o autoconhecimento é parte essencial da formulação de um líder. Para tornar-se um líder você deve ser você mesmo, e este preceito é um dos mais difíceis na vida. Mas até que conheça a si próprio, seus pontos fortes e fracos, até que saiba o que fazer e por que, não pode ter sucesso em nada, exceto no sentido mais superficial da palavra.

Nesse mesmo sentido, BERGAMINI (1997, p. 162) afirma que “o conhecimento das próprias características pessoais é a primeira condição para o desenvolvimento e a liberação das potencialidades que existem dentro de cada um”.

A grande missão da atuação do líder em obter sucesso em sua liderança é criar um ambiente no qual as pessoas possam demonstrar suas maiores potencialidades, sentindo-se motivadas e responsáveis pelas metas alcançadas, obtendo assim seguidores em potencial. Aliás:

[...] os seguidores são importantes na equação do líder porque: (1) diferem nas qualidades que trazem para o cargo e, conseqüentemente, exigem ajustes por parte dos líderes; e (2) existem dados sugerindo que os “bons” seguidores exibem

características comuns que facilitam o sucesso do líder” (ROBBINS, 2000, p. 380).

2.3.4 Estilos de liderança

Um novo conceito é dado à liderança, no qual se torna primordial a valorização das pessoas, propiciando oportunidades para que todos possam aprender, praticar e contribuir de forma efetiva para a organização envolve a liderança carismática e a liderança visionária.

A liderança carismática muito se confunde com as características dos líderes transformacionais. Como forma de esclarecer essa semelhança, ROBBINS (2000, p. 398) assim define: “[...] a liderança carismática é um subconjunto da liderança transformacional. A liderança transformacional é o conceito mais amplo, incluindo o carisma”. Dentro desse estilo de liderança, algumas características são destacadas entre os líderes, tais como: autoconfiança para seu próprio julgamento e suas habilidades; visão onde apresentam uma meta idealizada; habilidade de articulação esclarecendo e formulando sua visão de maneira compreensível para os demais, demonstrando uma compreensão das necessidades dos seguidores, atuando assim como força motivadora; forte convicção (STONER; FREEMAN, 1999).

Segundo SOTO (2002, p. 230):

[...] a teoria dessa liderança é uma ampliação das teorias dos atributos que diz que os seguidores atribuem ao líder uma capacidade sobre-humana ou extraordinária quando este observa certas condutas. Os estudos sobre liderança carismática, em sua maior parte, trataram de identificar as condutas que diferenciam os líderes carismáticos.

Esse tipo de liderança desperta uma maior motivação e satisfação por parte dos seguidores em realizarem suas tarefas, pelo simples fato de gostarem de seus líderes. Os líderes que adotam o carisma como seu estilo de liderança, podem aparecer em diversas áreas como na política, na religião, em tempos de guerra ou quando uma empresa estiver introduzindo um produto radicalmente novo ou enfrentando uma crise que ameaça sua sobrevivência (STONER; FREEMAN, 1999). Portanto, o líder transformacional ou carismático, possui a capacidade de liderar uma empresa durante uma grande transformação.

A liderança visionária vai além do carisma, como afirma ROBBINS (2000, p. 400): “a liderança visionária é a habilidade para criar e articular uma visão do futuro, realista, digna de crédito e atraente, que cresce a partir do presente e o aperfeiçoa”. É necessário saber distinguir exatamente o que é a visão, ou seja, ela é uma declaração de missão e não de metas, é uma realidade, e quando projetada garante direção, propiciando, assim, os meios e também o fim, contendo valores que devem ser empreendidos para alcançar o resultado desejado.

De acordo com o mesmo autor, a liderança visionária necessita ser apoiada por planos detalhados, ou seja, uma organização excepcional precisa de uma visão e de um alto nível de atenção nas operações cotidianas, resumindo, a visão e a boa administração devem andar lado a lado.

3 PROBLEMA DE PESQUISA

Quais são os estilos de liderança adotados por gerentes do setor administrativo das empresas Viação Ouro Branco, Princesa do Ivaí e Viação Garcia, pertencentes ao grupo Viação Garcia Ltda? Qual é o estilo de liderança mais eficaz e eficiente?

3.1 Método

A pesquisa é de caráter exploratório. Segundo MARCONI e LAKATOS (1999, p. 22), “o estudo exploratório enfatiza a descoberta de idéias e discernimentos”. Quanto à dimensão tempo, nesta pesquisa foram utilizados os procedimentos da pesquisa ocasional único, pois há uma amostra de respondentes e as informações foram obtidas somente uma vez no tempo – no segundo semestre de 2002 – e visou atender a um determinado objetivo.

Os tipos de dados utilizados foram extraídos de fontes primárias e secundárias. Segundo MARCONI e LAKATOS (1999, p. 28), as fontes primárias são “extraídas de dados históricos, bibliográficos e estatísticos, arquivos oficiais e particulares; registros em geral; informações, pesquisas e material cartográfico; e as fontes secundárias são da imprensa em geral e obras literárias, além de outras pesquisas já realizadas”.

Dessa forma, este estudo é caracterizado como uma pesquisa exploratória, com levantamento de dados primários (pesquisa de campo) e secundários (revisão bibliográfica e dados das empresas e de outras pesquisas). A amostra é quantitativa e qualitativa caracterizada por conveniência.

3.2 Coleta de dados

A coleta dos dados foi por do levantamento de dados e por meio de questionários estruturados de auto-relato, composto de três partes. Na primeira parte, foram solicitadas informações sobre os dados demográficos como: sexo, idade, renda, estado civil, escolaridade, tempo de serviço e cargo atual. Na segunda parte deste instrumento, consta uma escala de nível de concordância de 0 (pior nota) a 10 (melhor nota), com o objetivo de avaliar as afirmações relacionadas com os objetivos de estímulo. Esta escala foi distribuída em quatorze questões, sendo sete da liderança comportamental e sete da liderança situacional. A última escala de avaliação é a da teoria dos traços composta por treze questões com uma escala de avaliação – sim ou não – das afirmações

sobre esta teoria. Ao final do instrumento é colocada uma questão aberta para sugestões dos que responderam, com o intuito de melhoria do estilo de liderança dos supervisores. Várias questões foram adaptadas do instrumento de NEVES, GIMENEZ e MENDES (1999). O questionário foi aplicado na segunda quinzena do mês de agosto de 2002, o tempo de preenchimento por parte dos entrevistados foi em média de dez minutos para cada indivíduo.

A população pesquisada envolveu os funcionários e os gerentes do setor administrativo do grupo, sendo que na empresa Viação Garcia (empresa A), o total de funcionários neste setor era 150 e foram entrevistados 82 indivíduos, divididos em 75 liderados e 7 gerentes; na empresa Viação Ouro Branco (empresa B), o total de funcionários era de 28 e foram entrevistados 18 indivíduos, sendo que 14 eram os seguidores e 4 gerentes; já a empresa Princesa do Ivaí (empresa C), contava com 20 funcionários, com amostra de 15 pesquisados, onde 13 foram liderados e 2 estavam em cargos de gerência. Dessa forma, a população pesquisada atingiu mais de 50% dos funcionários e gerentes do setor administrativo de cada empresa.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO

Como forma de resposta aos questionários propostos, aplicados nas empresas referidas no início, houve uma seleção de 115 indivíduos, dentre eles gerentes e subordinados, os quais colaboraram para a obtenção dos resultados. As empresas serão denominadas por empresa A (Viação Garcia), empresa B (Viação Ouro Branco) e empresa C (Princesa do Ivaí).

Os resultados obtidos pela análise da Tabela 1 indicam que na empresa A (Viação Garcia) o número de funcionários do sexo masculino é praticamente o mesmo do sexo feminino, ficando com uma diferença de dois pontos percentuais acima. Já nas empresas B (Viação Ouro Branco) e C (Princesa do Ivaí) o número de funcionários do sexo masculino foi bem mais expressivo em relação ao sexo feminino, atingindo praticamente 80% do total de funcionários.

Observando a faixa etária das três empresas, pode-se notar que cada uma delas possui uma determinada distinção, onde a empresa A (Viação Garcia) tem em sua maioria funcionários com idade de 34 anos ou acima, a empresa B (Viação Ouro Branco) tem uma maior seleção de funcionários variando de 26 a 29 anos, e por sua vez a empresa C (Princesa do Ivaí) mostra-se um pouco mais jovem, onde aproximadamente a metade dos entrevistados tem idade entre 22 e 25 anos. Essa variação, possivelmente deve-se ao fato de que as empresas possuem gerências independentes, e esse fator pode atribuir-se à política interna de administração de pessoal de cada uma das empresas pesquisadas.

O estado civil dos colaboradores demonstrou em análise que a maioria dos funcionários das empresas A (Viação Garcia) e B (Viação Ouro Branco) são casados atingindo uma média de 63,5%, já na empresa C (Princesa do Ivaí) a maior parte são

solteiros, os divorciados, amasiados e outros teve números relativamente baixos, não ultrapassando a faixa dos 11% em cada empresa. Observa-se nas empresas A (Viação Garcia), B (Viação Ouro Branco) e C (Princesa do Ivaí) um equilíbrio entre solteiros e casados, isso se deve provavelmente pela importância que as empresas tem atribuído na relação matrimônio/família.

TABELA 1. DADOS DEMOGRÁFICOS DOS RESPONDENTES DAS EMPRESAS A, B, C

Variáveis		EMPRESA A		EMPRESA B		EMPRESA C	
		N	%	N	%	N	%
Sexo	Feminino	40	49	3	20	4	22
	Masculino	42	51	12	80	14	78
Idade	Até 21 anos	6	7	1	7	3	17
	22 a 25 anos	12	15	4	27	8	44
	26 a 29 anos	20	24	6	39	2	11
	30 a 33 anos	10	12	3	20	3	17
	34 ou acima	34	42	1	7	2	11
Estado civil	Solteiro(a)	26	32	4	27	10	55
	Casado(a)	50	61	10	66	5	28
	Divorciado(a)	4	5	1	7	0	0
	Amasiado(a)	1	1	0	0	2	11
	Outros	1	1	0	0	1	6
Renda	Até R\$ 250,00	1	1	0	0	1	6
	R\$ 251,00 a R\$ 500,00	12	15	0	0	5	28
	R\$ 501,00 a R\$ 750,00	31	38	6	42	8	43
	R\$ 751,00 a R\$ 1.000,00	13	16	4	29	1	6
	Acima de R\$ 1.000,00	24	30	4	29	3	17
Escolaridade	Até 8ª série	2	3	0	0	1	6
	2º grau incompleto	2	3	1	7	3	18
	2º grau completo	38	47	1	7	8	46
	Superior incompleto	24	29	7	50	3	18
	Superior completo	11	14	5	36	1	6
	Pós-graduado	3	4	0	0	1	6

Fonte: Os autores.

Com relação à renda, pode-se verificar que houve um equilíbrio entre as três empresas, 41% dos entrevistados têm rendimentos que variam entre R\$ 501,00 a R\$ 750,00. Esse equilíbrio deve-se, provavelmente, por elas seguirem uma tendência de mercado, pisos da categoria profissional na região Norte do Estado do Paraná.

As informações que descrevem o grau de instrução dos funcionários, das três empresas em análise, demonstraram que a maioria possui o Ensino Médio completo, em seguida o superior incompleto e posteriormente o completo. O superior completo teve grande destaque na empresa B (Viação Ouro Branco). Possivelmente, isso se deu pelo fato de que as empresas, cada vez mais estão incentivando os funcionários que elevem o

seu grau de instrução. Outro possível fator é que na seleção de novos empregados, um dos requisitos exigidos é da escolaridade compatível com a função.

TABELA 2. ESCALAS DE AVALIAÇÃO DAS ABORDAGENS DE LIDERANÇA COMPORTAMENTAL E SITUACIONAL

Variáveis	EMPRESA A		EMPRESA B		EMPRESA C	
	MÉDIA	DP	MÉDIA	DP	MÉDIA	DP
Comportamental	7,73	1,89	7,56	0,98	8,16	1,26
Situacional / Contingencial	3,48	1,03	3,65	0,87	3,92	1

Fonte: Os autores.

A Tabela 2 apresenta, por meio das médias obtidas das escalas de avaliação, numa escala de 0 (pior nota) a 10 (melhor nota), os estilos de liderança comportamental e situacional. A abordagem comportamental é a mais representativa nas empresas A (Viação Garcia), B (Viação Ouro Branco) e C (Princesa do Ivaí), segundo os funcionários respondentes do setor administrativo, atingindo mais que o dobro dos resultados conseguidos pela abordagem situacional. Isso se deve, possivelmente, ao fato de que os funcionários necessitam de orientação para a realização e também de atenções aos seus desejos pessoais e profissionais, e essa diferença entre a abordagem comportamental e situacional, pode ser porque as empresas possuem cultura familiar, resistindo às mudanças organizacionais. A abordagem de liderança comportamental busca uma compreensão individual do trabalhador, para assim obter uma melhor produtividade. Destaca-se uma grande dispersão nas respostas dos funcionários pesquisados, como demonstrado pelo desvio padrão das médias obtidas, principalmente, na liderança comportamental.

TABELA 3. ESCALAS DE AVALIAÇÃO DA TEORIA DE TRAÇOS

Variáveis	EMPRESA A		EMPRESA B		EMPRESA C	
	SIM	NÃO	SIM	NÃO	SIM	NÃO
Requisitos físicos	19%	81%	0%	100%	6%	94%
Aparência geral	72%	28%	60%	40%	78%	22%
Idade do líder	16%	84%	0%	100%	17%	83%
Características pessoais	90%	10%	100%	0%	100%	0%
Habilidades herdadas	6%	94%	7%	93%	6%	94%
Conhecimento técnico	97%	3%	100%	0%	100%	0%
Autoconfiança	97%	3%	100%	0%	100%	0%
Estatura do líder	14%	86%	20%	80%	11%	89%
Força física no trabalho	3%	97%	13%	87%	0%	100%
Cooperação com colegas	96%	4%	93%	7%	94%	6%
Iniciativa favorável	99%	1%	100%	0%	100%	0%
Boa fluência verbal	97%	3%	100%	0%	100%	0%
Controle emocional	99%	1%	100%	0%	100%	0%

Fonte: Os autores.

A Tabela 3 apresenta a escala das variáveis da Teoria de Traços, e os respondentes avaliaram os requisitos físicos dos líderes que nada influenciam em sua liderança, ou seja, não há uma necessidade do indivíduo possuir determinados fatores de identificação física, para obter sucesso na função de liderar. Isso se deve, provavelmente, pelo fato de que a liderança independe de um físico bem definido, mas sim de uma linha de pensamento que faça com que os indivíduos trabalhem em prol de um mesmo objetivo, sendo guiados por pessoas motivadoras.

Por outro lado, o aspecto ligado à aparência geral teve um alto índice de aceitação, em que aproximadamente $\frac{3}{4}$ dos entrevistados dizem ser a aparência um traço necessário aos líderes, a empresa B (Viação Ouro Branco) foi a que teve maior índice de reprovação, não desfazendo a média atingida, a qual evidencia a aparência como um determinante na liderança. Provavelmente, isso se deve ao fato de que os entrevistados achem que um líder bem sucedido deva ter uma boa aparência, para que ele se destaque e obtenha êxito em sua profissão.

A variável idade não é um fator determinante para que uma pessoa seja líder. Isso se deve, possivelmente, pelo entendimento dos entrevistados de que a liderança é uma influência que um indivíduo exerce sobre os outros, independente de sua faixa etária.

A teoria dos traços enfatiza que as habilidades de liderança são herdadas, não podendo ser aprendidas posteriormente. Analisando a Tabela 3, nota-se que os respondentes das empresas A (Viação Garcia), B (Viação Ouro Branco) e C (Princesa do Ivaí), discordam dessa teoria, e as habilidades do líder foram desenvolvidas.

O conhecimento técnico na liderança obteve um índice total de aprovação. Isso se deve, possivelmente por ser o conhecimento técnico importante em qualquer profissão, sendo essencial na arte de liderar, pois um líder bem sucedido, devem saber lidar com diversas tarefas, fazendo-se necessário o conhecimento técnico.

Na variável de autoconfiança, assim como o conhecimento técnico são aspectos de extrema importância para os líderes, obtiveram os mesmos resultados nas entrevistas realizadas nas três empresas. Provavelmente, isso se deve ao fato de que uma pessoa, para poder liderar e influenciar, ela precisa de confiança plena nas suas atitudes, para realmente poder convencer seus subordinados.

A variável estatura do líder é desconsiderada pelos entrevistados, onde a necessidade do líder possuir uma destacável estatura para poder se sobressair, como demonstra a análise das três empresas. Provavelmente, esse resultado se deva pela liderança tratar de experiência, influências e conhecimento que a pessoa possui, independentemente de sua estatura. A força física é um aspecto irrelevante quanto ao estilo de liderança dos indivíduos.

Quanto à cooperação do líder são aspectos importantes no desempenho de suas atividades, fazendo-se necessário e quase obrigatório na atuação dos líderes.

Os aspectos que dizem respeito à iniciativa, que um líder deve possuir para obter sucesso em sua profissão, atingiram praticamente a maioria absoluta dos resultados obtidos. Isso se deve, possivelmente, porque um verdadeiro líder exerce influências sobre

os outros, e para que ele obtenha êxito, ele necessita de iniciativa para convencer os indivíduos a alcançarem os objetivos propostos.

A boa fluência verbal se faz necessária na liderança. Possivelmente, esses resultados foram consequência de que um líder, para poder persuadir seus seguidores e convencê-los sobre seu estilo, ele necessita ter uma comunicação clara e expressiva.

O aspecto do controle emocional é fator praticamente obrigatório para a função do líder. Isso se deve possivelmente, pelo fato de que uma pessoa descontrolada não tem condições nenhuma de formar seguidores.

5 CONCLUSÕES E LIMITAÇÕES

A liderança é um tema bastante complexo, pois quanto mais instável for a situação, mais ela se faz necessária. Surgindo, assim, diversas teorias sobre o assunto, nas quais especialistas defendem suas visões, sendo que em alguns casos concordam e em outros discordam totalmente.

STONER e FREEMAN (1999) destacam que as pesquisas sobre liderança não visam à solução de problemas existentes nas organizações, nem tão pouco ditar o melhor estilo a seguir, pois cada empresa possui sua cultura, políticas, visão, missão e objetivos, e cada indivíduo tem a sua forma de agir, de se relacionar, entre outros aspectos que fazem de cada pessoa um ser único.

O propósito da realização dessa pesquisa foi alertar as organizações a respeito da liderança organizacional, pois a liderança é um diferencial competitivo no mundo dos negócios, e uma eficaz e eficiente forma de liderar poderá recair sobre o nível de produtividade e lucro das empresas, refletindo, também, no desempenho dos seguidores, auxiliando, dessa forma, as organizações para que tomem conhecimento sobre os estilos de liderança existentes, podendo, assim, repensar sua posição a respeito do assunto.

Difícilmente, missão, visão e objetivos seriam alcançados sem que houvesse liderança, uma vez que as empresas, como qualquer coletividade, são movidas por movimentos contrários de cooperação e de conflito, logo, é preciso aumentar a cooperação e direcionar os conflitos para seus aspectos contributivos de mudança e criatividade. Este é o papel da liderança. “É um papel integrador, muito necessário numa época até de organizações virtuais” (VERGARA, 2000, p. 74).

Por meio da pesquisa, identificou-se que a abordagem comportamental é o estilo de liderança predominante no setor administrativo de acordo com os respondentes das empresas A (Viação Garcia), B (Viação Ouro Branco) e C (Princesa do Ivaí). Como observado, ela subdividiu-se em: orientação para o funcionário e orientação para a tarefa, sendo que o maior índice foi em orientação para a tarefa.

Nesse sentido, é relevante a afirmação de HOUSE (apud BERGAMINI, 1994, p. 59):

... a função motivacional do líder reside nas crescentes recompensas pessoais dos subordinados no sentido da chegada aos objetivos do trabalho, fazendo com que o caminho para essas recompensas se torne mais fácil de ser percorrido ao deixá-lo mais evidente, reduzindo os bloqueios do percurso e as armadilhas bem como aumentando as oportunidades de satisfação pessoal em curso.

Com tais atitudes, os líderes se integram à realidade dos seus seguidores, criando um clima favorável, podendo delegar as tarefas, obtendo um maior retorno produtivo e também propiciar a motivação extra para os funcionários. Para MONTANA e CHARNOV (1998, p. 228), “várias combinações de orientação para a tarefa e orientação para funcionário foram encarregadas de caracterizar a liderança eficaz. Nenhum estilo certo de liderança provou ser eficaz. No entanto, houve declarações de que os melhores líderes tinham valor ‘alto’ em ambas as orientações”. Essas informações, com os quadrantes de liderança formando o *grid gerencial*, já haviam sido divulgadas por BLAKE e MOUTON (1975), sendo o primeiro estudo a representar o comportamento do líder em dois eixos separados.

Para que os líderes se sobressaíam em sua função, e as organizações obtenham sucesso no mundo empresarial, elas precisam oferecer cursos para seus gestores, pois eles necessitam de força de vontade para que possam se aperfeiçoar, ainda mais, na suas atuações, reforçando a pro-atividade, a boa comunicação, aculturação e o comprometimento, que são peças fundamentais para que desempenhem bem o seu papel. Como afirma VERGARA (2000, p. 83), “liderança requer humildade suficiente para se aprender, permanentemente, a lidar com indivíduos e grupos, de forma a mobilizá-los para uma causa, no caso, atrelada às escolhas da empresa”.

Segundo STONER e FREEMAN (1999), a formalização de uma administração participativa seria uma das soluções para a tomada de decisão do gestor/líder, fazendo com que a comunicação possa fluir em todos os sentidos da organização, e o trabalho de equipe seja altamente valorizado.

Em épocas de transformações e a globalização em alta, é de suma importância que organizações e líderes abracem uma causa única, ou seja, percorram um mesmo objetivo. Portanto, “o que se quer são pessoas que, abraçando uma causa (causas têm sempre um componente afetivo, apaixonado, forte), mobilizem outras, a fim de que o conteúdo dessa causa se torne realidade” (VERGARA, 2000, p. 83).

A pesquisa, apesar de suas limitações, permitiu a identificação dos estilos de liderança predominante nas empresas pesquisadas. Mesmo abordando somente o setor administrativo, ficou claro o enfoque dado à abordagem comportamental. Com relação ao perfil dos entrevistados, deve-se efetuar estudos complementares, para identificar a correlação entre variáveis visando a identificar se o estilo de liderança depende de variáveis como idade, sexo, dentre outras.

Pelos resultados obtidos, nota-se que as empresas pesquisadas, ainda, levam em consideração alguns aspectos que dizem respeito à teoria dos traços, aspectos esses

que apesar de fazerem parte de uma abordagem “do passado” são características primordiais para a atuação de um líder, entre elas pode-se destacar as habilidades requeridas pelo desenvolvimento pessoal, tais como a cooperação, a iniciativa, uma boa e adequada fluência verbal, controle emocional, conhecimentos e autoconfiança.

A ênfase exagerada ao comportamento poderá prejudicar as organizações pesquisadas em um futuro bem próximo, pois essa abordagem falha no intuito de encontrar o estilo perfeito, ela busca um sucesso na liderança voltado em atribuições ao desenvolvimento das tarefas e as necessidades dos funcionários, não levando em consideração outros fatores que influenciam na tarefa de um líder. A situação piora, ao perceber uma queda que favorece a realização do trabalho, um fator que desmotiva os seguidores.

A abordagem situacional, como demonstram os dados da pesquisa, começa a aparecer de forma tímida, podendo favorecer ao negócio da empresa. A aceitação desse estilo pode estimular, e muito, as atitudes dos gestores e seguidores, pois ela atribui o sucesso de uma eficiente e eficaz liderança, em meio a acontecimentos gerados em uma determinada situação, na qual a figura dos subordinados passa a exercer um importante papel para a tomada de decisão, ou seja, essa abordagem se faz útil para a compreensão de determinadas situações.

De acordo com MUELLER e MAYER (2003), o homem complexo passa a assumir uma posição de maior destaque dentro da estrutura organizacional. Dessa forma, o desenvolvimento de líderes – facilitadores integrados aos objetivos organizacionais –, faz com que a organização se torne competitiva e à frente de outras organizações. Assim, a liderança vem recebendo, cada vez mais, um papel de destaque nas organizações, que no decorrer do século XX privilegiaram o gerenciamento. Nesse sentido, uma nova era no desenvolvimento das organizações vem surgindo, é a era do conhecimento, e a liderança não se restringe aos cargos ocupados, mas às pessoas capazes de orientar, de disseminar o conhecimento, o espírito de liderança e de equipe multiprofissionais.

Em suma, a liderança eficaz e eficiente dependerá de cada empresa, na qual elas terão de encontrar sua própria fórmula de liderança, contando com indivíduos que estejam dispostos a assumir consideráveis riscos e que façam coisas que os outros não estejam dispostos a fazer.

Num contexto, onde as mudanças são constantes e turbulentas, são necessários líderes promotores de mudanças e da gestão eficaz e eficiente de pessoas visando ao equilíbrio entre os objetivos individuais e organizacionais. Sendo assim, futuros estudos sobre o tema serão de grande valia no que diz respeito às contribuições e ao surgimento de idéias criativas para organizações, que almejem estar em evidência em um mercado competitivo e desafiador, fazendo da liderança a peça chave para tal realização.

REFERÊNCIAS

- BENNIS, W. **A invenção de uma vida: reflexões sobre liderança e mudanças**. São Paulo: Campus, 1996.
- BERGAMINI, C. W. **Liderança administração do sentido**. São Paulo: Atlas, 1994.
- _____. **Motivação nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1997.
- _____. **O futuro da liderança**. São Paulo: Futura, 2001.
- BLAKE, R. ; MOUTON, J. S. **O grid gerencial**. São Paulo: Pioneira, 1975.
- BOWDITCH, J. L.; BUONO, A. F. **Elementos do comportamento organizacional**. São Paulo: Pioneira Thomson, 2002.
- LIU, W et al. Matching leadership styles with employment modes: strategic human resource management perspective. **Human resource management review**. 13 (2003) 127–152.
- MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Técnicas de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1999.
- MONTANA, J. P.; CHARNOV, H. B. **Administração**. São Paulo: Saraiva, 1998.
- MUELLER, A.; MAYER, L. Liderança: novos conceitos diante de uma nova realidade. In: **VI SEMEAD - Seminário de estudos em Administração – PPGA: FEA/USP**; v. 1 (CD-Rom). São Paulo: 2003.
- NEVES, A. B.; GIMENEZ, F. A. P.; MENDES, A. A. Docência e liderança na formação do administrador. **Revista Cesumar: sócio-econômicas**. v.1, n.4, p.79-91, abr. 1999.
- ROBBINS, S. P. **Administração**. São Paulo: Saraiva, 2000.
- SCHERMERHORN JR, J. **Administração**. Rio de Janeiro, 1996.
- SOTO, E. **Comportamento organizacional**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.
- STONER, J. A.; FREEMAN, R. E. **Administração**. Rio de Janeiro: LTC, 1999.
- VERGARA, S. C. **Gestão de pessoas**. São Paulo: Atlas, 2000.